

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / Markkinointi

Elina Heletoja

TYÖTYYTYVÄISYYS

CASE: KOTKAN AMARILLO

Opinnäytetyö 2013

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / Markkinointi

HELETOJA ELINA

Työtyytyväisyys

Case: Kotkan Amarillo

Opinnäytetyö

36 sivua + 2 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Marita Kankaanranta

Toimeksiantaja

KSO, Kotkan Amarillo

Maaliskuu 2013

Avainsanat

Työtyytyväisyys, esimiestyö, ravintola-ala

Työtyytyväisyydellä on kasvava merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Yrityksen on otettava työntekijät huomioon ja autettava heitä, mikäli työhyvinvoinnissa huomataan muutoksia heikkenemiseen päin. Koska työelämä muuttuu koko ajan, yrityksen on hyvä teettää työtyytyväisyyteen liittyvä kysely riittävän usein. Kerran vuodessa teetetty kysely riittää.

Jotta työtyytyväisyyskyselystä on yritykselle hyötyä, sen täytyy kartoittaa työntekijöidensä työtyytyväisyys, analysoida kyselyn tulokset ja ryhtyä vaadittaviin toimenpiteisiin. Työtyytyväisyys on yksi suurimmista organisaation menestystekijöistä. Yrityksen tulos on henkilöstön ja esimiesten yhteistyötä. Hyvinvoiva henkilökunta on yleensä motivoitunut ja pyrkii ylittämään sille asetetut tavoitteet. Esimiestyön merkitys on myös keskeisessä osassa tässä opinnäytetyössä.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ravintola Amarillon henkilökunnan työtyytyväisyyttä. Ravintola sijaitsee Kotkassa. Tutkimus on tehty laadullisena ja apuna on käytetty vuoden 2012 työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia sekä hotelli- ja ravintola-alan toimialajohtajan pitämää kokousta. Tällä hetkellä työtyytyväisyys on hyvällä pohjalla ja muutamisiin ongelmakohtiin etsitään ratkaisuja. Tässä työssä ehdotetaan erilaisia työtyytyväisyyttä lisääviä keinoja, jotka olisi helppo toteuttaa käytännössä.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Administration / Marketing

HELETOJA ELINA

Job Satisfaction of Personnel

Case: Kotkan Amarillo

Bachelor's thesis

36 pages + 2 pages of appendices

Supervisor

Marita Kankaanranta, Senior Lecturer

Commissioned by

KSO, Kotkan Amarillo

March 2013

Keywords

job satisfaction, management skills, restaurant business

Job satisfaction is a growing resource for a company's success. If job satisfaction weakens, a company must take into account its employees and help them. Because working life goes through multiple changes all the time, a company must execute a job satisfaction inquiry regularly.

Results of a job satisfaction inquiry should be analyzed and taken into consideration so that the company will benefit from the inquiry. Personnel satisfaction is one of the most important resources within a company. When a company wants to make profit its personnel and supervisor must cooperate. Personnel is commonly very motivated and aims at higher goals than the goals set for it. In this thesis job management is also in an essential role.

This thesis focuses on employee job satisfaction in a restaurant called Amarillo. The research has been made qualitatively. Also the job satisfaction query made in 2012 has helped with the study, and the meeting held by restaurant and hotel field manager. This study revealed that job satisfaction is in a good state at the moment. Some advice for the problems found within the company's job satisfaction are presented. This study provides easily implemented ways to increase job satisfaction.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	S-RYHMÄ	7
2.1	Osuuskauppa Ympyrä	7
2.2	S-Ryhmän matkailu- ja ravitsemiskauppa	8
2.3	Amarillo Kotka	9
2.3.1	Kotkan Amarillon perustietoja	9
2.3.2	Amarillon henkilökunta	9
2.3.3	Amarillon kilpailutilanne	10
2.3.4	Amarillon tulevaisuuden näkymät	11
3	TYÖTYYTYVÄISYYS	12
3.1	Työtyytyväisyys käsitteenä	12
3.2	Muutokset työelämässä	13
3.3	Työelämän riskitekijät	15
3.4	Työtyytyväisyys osana yrityksen strategiaa	16
3.5	Asiakaspalvelun merkitys kilpailukeinona	18
4	ESIMIESTYÖ	18
4.1	Esimiehen oma hyvinvointi	18
4.2	Esimiestyön edellytykset	19
4.3	Esimiestyön haasteet	20
5	HAASTATTELUTUTKIMUS JA SEN TULOKSET	22
5.1	Tutkimuksen suorittaminen	22
5.2	Työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttavat asiat	24
5.2.1	Parannusta kaipaavat kohdat	24
5.2.2	Hyviksi koetut asiat	26
5.3	Esimiestyön merkitys toimipaikassa	28

6 OMAT JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSET	31
6.1 Ehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseen	31
6.2 Päätelmät	33
LÄHTEET	35
LIITTEET	
Liite 1. Työtyytyväisyyskyselyn pohja / henkilökunta	
Liite 2. Työtyytyväisyyskyselyn pohja / esimies	

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Kotkan Amarillon työntekijöiden työtyytyväisyyden nykytila. Olen valinnut aiheen ravintolan esimiehen toivomuksesta. Aihe on ajankohtainen, koska työpaikalla on havaittu asioita, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen negatiivisesti. Tutkimuksessa käsitellään työtyytyväisyyttä niin johdon kuin työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään niitä työtyytyväisyyteen liittyviä seikkoja, joihin kannattaa jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Kehityskohteisiin etsitään kirjallisuuden ja muun tutkimusmateriaalin avulla ratkaisuja. Tutkimus suoritetaan, jotta Amarillon esimies saa tietoa henkilöstönsä työtyytyväisyyden nykytilasta ja pystyy sitten hyödyntämään tutkimusta omassa työssään.

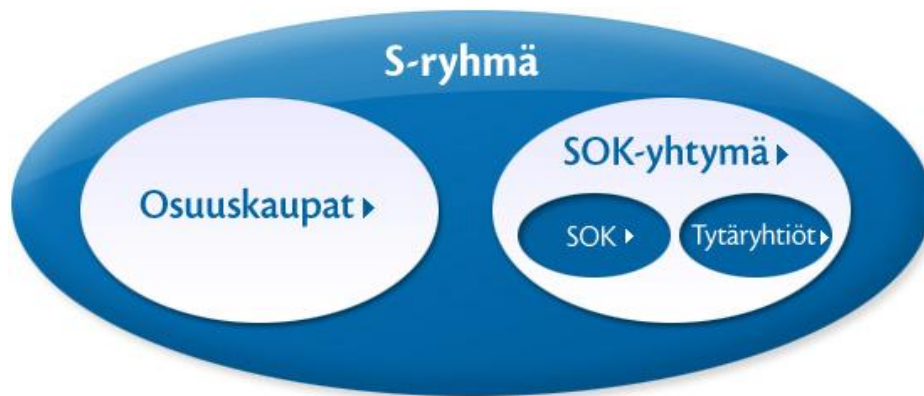
Tutkimus on tehty laadullisena ja haastatteluihin on valikoitu Amarillon esimies. Myös toimialajohtajan pitämää tiedotustilaisuutta on hyödynnetty tutkimuksessa. Amarillon esimiehen lisäksi on haastateltu neljää Amarillon työntekijää, jotka on valittu arpomalla kaikista työntekijöistä. Haastateltavat on valittu, siksi että heillä on paras näkökulma oman toimipaikkansa työtyytyväisyydestä. Laadullisen tutkimuksen tuloksia on verrattu vuonna 2012 teetetyn työtyytyväisyyskyselyyn ja tehty tästä johtopäätöksiä. Olen itse työskennellyt Kotkan Amarillossa kaksi vuotta ja omia havaintoja työpaikalla on myös hyödynnetty tutkimuksessa puolueettomasti.

Esimiestyö vaikuttaa olennaisesti henkilöstöön. Kotkan Amarillon esimies pyrkii työskennellessään motivoimaan työntekijöitään kannustamalla ja kehumalla heitä hyvistä työsuorituksista. Amarillon esimies on sosiaalinen ja luotettava persoona ja hänen tavoitteensa on luoda työpaikalle yhtenäinen rento työilmapiiri. Esimies haluaa parantaa työpaikan tulosta kohottamalla toimipaikan työtyytyväisyyttä entisestään. Kirjallisuuden avulla esitetään työtyytyväisyydessä ilmenneisiin ongelmakohtiin ratkaisuja ja pyritään keksimään lisää vinkkejä työnantajalle työntekijöiden motivoimisessa, jotta työtyytyväisyys paranisi.

2 S-RYHMÄ

2.1 Kymen Seudun Osuuskauppa

Kymen Seudun Osuuskauppa kuuluu yritysverkostoon, joka harjoittaa vähittäiskauppaa ja palvelualaa. KSO on osa S-ryhmää, johon kuuluu muut osuuskaupat sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) ja sen tytäryhtiöt. Jäsenet omistavat osuuskaupat, jotka puolestaan omistavat keskusliike SOK:n. Alla olevassa kaaviossa on kuvattu S-ryhmän rakennetta. S-ryhmällä on Suomessa yli 1600 toimipaikkaa, ja se harjoittaa liiketoimintaa seuraavilla aloilla: päivittäis- ja käyttötavarakauppa, liikenne-myymälä, polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemusala, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalouskauppa. S-ryhmä työllistää maassamme yli 42 000 henkilöä. S-ryhmän liiketoiminta on valikoimaltaan kattavaa, ja sen tarkoituksena on tuottaa asiakkaille hyvää ja monipuolista palvelua. S-ryhmän toiminta on laajentunut merkittävästi myös Baltian alueelle ja siellä S-ryhmä harjoittaa market-kauppaa, sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa. (S-ryhmän rakenne, 3.3.2013.)



Kuva 1. S-ryhmän rakenne

KSO syntyi vuoden 2012 ja 2013 vaihteessa, kun Osuuskauppa Ympäristö Kouvolasta ja Osuuskauppa Ympyrä Kotkasta yhdistyivät. Yhdistyminen loi suuren yhtenäisen maakunnallisen osuuskaupan. KSO:ssa työskentelee noin 1600 työntekijää. Uusi suuri osuuskauppa mahdollistaa investointien toteutumisen nopeammin kuin kahdessa erillisessä osuuskaupassa. (Osuuskauppojen yhdistyminen Kymenlaaksossa, 24.2.2012.)

2.2 S-ryhmän matkailu- ja ravitsemiskauppa

S-ryhmään kuuluu lukuisia kansainvälisiä ravintolaketjuja sekä kaksi hotelliketjua. Ravintolaketjujen lisäksi S-ryhmään kuuluu suuri määrä erillisravintoloita. Vuoden 2012 lopussa ravintoloita oli yhteensä 791 ja hotelleja 58. Tunnetuimpia S-ryhmän ravintolaketjuja ovat Amarillo, Fransmanni, Rosso, Chico's ja Memphis. Matkailu- ja ravitsemiskaupalla on suuri merkitys S-ryhmän toiminnassa. Ketju on laajentunut vuosien varrella myös Baltian maihin ja Tallinnastakin löytyy Amarillo ja Sokos Hotel Viru. (S-kanava, 3.3.2013.)

S-ryhmä on ylivoimainen markkinajohtaja suomalaisessa ravintolatoiminnassa. Sen ravintolat pidetään ajan tasalla tekemällä niihin jatkuvia uudistuksia ja nykyaikaistamalla palveluita vastaamaan asiakkaan tarpeita. Maailmalla jo tuttu free flow -tyyppinen ravintola, jossa kokki valmistaa ruoan asiakkaan silmien edessä, on vihdoin lanseerattu myös Suomeen vuoden 2010 lopussa. Se on saanut hyvän vastaanoton, koska asiakas pääsee itse valitsemaan omaan annokseensa tulevat raaka-aineet, ja asiakkaalle tuo suurta lisäarvoa se, että hän näkee kokonaisuudessaan ruoan valmistusprosessin. Nykypäivänä asiakkaat ovat tietoisempia siitä, mitä haluavat ja mitä palveluita voivat vaatia. S-ryhmässä pyritään olemaan ajan tasalla, ja tämän takia täytyy kehittyä koko ajan asiakkaiden toivomalla tavalla. (S-kanava, 3.3.2013.)

Vuonna 2012 uudistuksista suurin oli Internet ajanvarauspalvelun käyttöönotto. S-ryhmässä otettiin käyttöön Internet ajanvaraus, jossa asiakas voi tehdä pöytävarauksen mihin tahansa S-ryhmän ravintolaan. Palvelu on hyödyllinen niin asiakkaille kuin ravintoloillekin. Useimmissa ravintoloissa ei ehdi vastaamaan puhelimeen ruuhka-aikana ja asiakas joutuu odottamaan palvelua. Internet ajanvaraus mahdollistaa pöydän varaamisen mihin tahansa aikaan. Asiakkaat voivat jättää ajanvarauspalvelussa myös erikoistoiveita, kuten pyytää tiettyä pöytää tai suuremmalle seurueelle tarkoitettua tilaa.

2.3 Amarillo Kotka

2.3.1 Kotkan Amarillon perustietoja

Kotkan Amarillo kuului vuoden 2013 loppuun asti Osuuskauppa Ympyrään, joka vuoden vaihteessa yhdistyi Osuuskauppa Ympäristöön. Kotkan ja Kouvolan osuuskauppojen fuusio oli merkittävä, ja se tapahtui vuoden 2012–2013 vaihteessa. Osuuskauppojen uudeksi nimeksi valittiin Kymen Seudun Osuuskauppa eli KSO. Kotkan Amarillo sijaitsee aivan ydinkeskustassa Kotkansaarella. Sen kanssa samassa rakennuksessa toimii Sokos Hotel Kotkan Seurahuone, ravintola Fransmanni, yökerho Hello! ja viihderavintola Banketti. Kotkan Amarillo on ollut toiminnassa vuodesta 2004 asti. Amarillo on tyypiltään meksikolaiseen ruokaan suuntautunut ruokaravintola, johon kuuluu oleellisesti myös samassa tasossa sijaitseva yökerhon puoli. Yökerhon puolella Amarillossa on usein artisteja esiintymässä. Artisteja otetaan usein syksylle ja keväälle, kun muuten toiminta ravintoloissa on hiljaisempaa. Ravintoloiden ruuhkaajat ovat usein kesällä ja joulukuussa, kun yritykset järjestävät asiakkailleen pikkujouluja.

Kotkan Amarillo remontoitiin kokonaan syksyllä 2011. Remontin tarkoitus oli muokata ravintolaa palvelemaan paremmin asiakkaitaan ja henkilökuntaa. Uudistus oli mitattava, koska kaikki pinnat ja baaritiskit uusittiin. Amarillo oli remontin ajan suljettuna. Uudistuksessa haluttiin myös tehdä ravintolasta nykyaikaisempi ja piristää sen ilmettä. Remonttiin oltiin tyytyväisiä ja asiakkaat ottivat uuden Amarillon vastaan hyvin. Kotkan Amarillo palvelee asiakkaitaan joka päivä 16–04, lukuun ottamatta viikonloppuja, kun Amarillo on auki 12–04. Kotkan Amarillo on suuri ravintola, jossa on asiakaspaikkoja noin 540. Ruokailijoille on varattu yhteensä 150 paikkaa. Kuten muissakin ravintoloissa, Amarillossa on ruuhkaisinta viikonloppuiltaisin, kun viikkotyötä tekevät ihmiset pääsevät vapaalle.

2.3.2 Amarillon henkilökunta

Kotkan Amarillossa työskentelee 34 henkilöä, joista vakituksessa työsuhteessa on 24 henkilöä ja määräaikaista sopimuksia on 10. Työsuhteen keskimääräinen kesto on 4,5 vuotta, joka on laskettu kaikkien tämänhetkisten työsuhteiden kestojen mukaan. Työntekijöistä 5 on miehiä ja loput 29 ovat naisia. Ravintola-alalla naisten osuus koko

Suomessa on miehiä korkeampi. Naisten määrä Suomessa ravintola-alalla on 71 % ja miesten määrä alalla on vain 29 % (Tilastokeskus, 2013.)

Kotkan Amarillon työntekijöiden määrä vaihtelee kausiluontoisesti viidellä työntekijällä. Kesäksi toimipisteeseen otetaan noin 5 henkilöä tekemään kesälomien sijaisuuksia. Kesät ovat muutenkin ravintolassa kiireisintä aikaa ja silloin työtuntien määrä on selvästi suurempi kuin talvella. Kotkan Amarillon ruuhka-ajat painottuvat kesälle, joka on ominaista ravintola-alalle.

Työtunnit jakautuvat Kotkan Amarillossa seuraavasti: maanantaista torstaihin työtunteja on yhteensä noin 150 ja viikonloppuna perjantaista sunnuntaihin tunteja on yhteensä noin 350. Työtunnit vaihtelevat viikoittain noin 50 tunnilla, joka johtuu ravintolassa esiintyvistä artisteista, kausiluonteisesta vaihtelusta, arkipyhistä ja erilaisista Kotkassa pidettävistä tapahtumista. Työ painottuu pääasiassa viikonloppuihin ja iltoihin, kuten yleensäkin ravintola-alalla.

2.3.3 Amarillon kilpailutilanne

Kotkan Amarillo on Kotkan suurin ravintola, joka on auki aamu neljään asti. Amarillon aukioloajat ja palvelut ovat monipuoliset, koska sen yhteydessä on hotellin lisäksi yökerho, viihderavintola sekä toinen ruokaravintola. Myös sijainti on aivan Kotkan keskustassa. Saavutettavuus on siis hyvä ja asiakkaat ovat löytäneet Amarillon hyvin. Kotkan keskustassa toimii kaksi karaokeravintolaa, jotka ovat molemmat auki aamu neljään asti. Nämä ravintolat ovat Captain's karaoke ja Bar Soolo. Nämä kaksi ravintolaa ovat pahimmat ja todennäköisimmät kilpailijat Amarillolle aukioloaikojensa perusteella.

Myös asiakaskunta on kaikissa ravintoloissa hyvin lähellä toisiaan. Näiden kolmen ravintolan palvelut eroavat siinä määrin toisistaan, että Amarillo on ainoa ravintola, jossa käy esiintymässä Suomen kärkipään artisteja. Kaksi muuta ravintolaa painottuvat enemmän karaokeen. Amarillolla on kilpailuetuna myös se, että sieltä saa ruokaa myös viikonloppuisin aina aamu kahteen asti.

Amarillo on Kotkan suurin yökerho, ja sinne mahtuu yli 500 henkilöä. Kilpailuetuna on ketjun laaja liiketoiminta, joka kattaa Suomessa jo 23 kaupunkia. Amarillon kanssa kilpailevat ravintolat ovat yksityisyrittäjien omistamia ja näin heillä on vähemmän

mahdollisuuksia kilpailla Amarillon kanssa esimerkiksi hinnoilla. Hintatasoltaan kaikki ravintolat ovat lähellä toisiaan. Alhaisimmat hinnat on Captain's karaokessa.

Ravintolat ovat palveluyrityksiä, joihin asiakkaat tulevat nauttimaan aterian ja kokemaan elämyksiä. Ravintola-alan tärkein piirre on sesonkiluontoisuus ja työn sijoittuminen ilta- ja yöelämään. Viikonloput ja arkipyhät ovat usein ravintoloiden kiireisimpiä aikoja ja työntekijöiden määrä viikonloppuvuoroissa on moninkertainen arkipäiviin nähden. Kotkan Amarillossa työskentelee tavallisena torstaina yhteensä noin 8–10 työntekijää ja viikonloppuna työvuorossa voi olla samaan aikaan jopa yli 30 työntekijää. Tähän on laskettu kaikki Amarillossa työskentelevät henkilöt tarjoilijoiden ja kokkien lisäksi. Kotkan Amarillossa työskentelee myös useita ovimiehiä ja pe-linhoitajia viikonloppuisin. Verrattuna kahteen kilpailijaansa Amarillossa on eniten henkilökuntaa takaamaan hyvän asiakaspalvelun.

2.3.4 Amarillon tulevaisuuden näkymät

Suomea koetelleen laman jäljet eivät näkyneet ravintoloiden liiketoiminnassa heti. Nyt kuitenkin kasvu on selvästi hidastunut. Tähän vaikuttaa alkoholilainsäädännön tiukentumisen lisäksi tupakkalaki, jonka vuoksi ravintoloiden sisätiloissa ei saa enää polttaa. Ravintolan on rakennettava joko tupakkahuone sisälle ravintolaan tai terassi, jolle voi mennä tupakalle. Tämä vaatii ravintolalta investointia.

Kotkassa toimii paljon yrityksiä, ja suurien yritysten yt-neuvottelut ja irtisanomiset vaikuttavat ravintoloiden asiakasmäärään. Kun suuret yritykset joutuvat irtisanomaan huomattavia määriä työntekijöistään, Kotkan työttömien määrä kasvaa väistämättä ja asukkaat joutuvat supistamaan menojaan. Valitettavasti ulkona syöminen on kärkipäässä karsittavien menojen kohdalla. Ravintola Amarillo on hintatasoltaan normaalin ruokaravintolan tasolla ja ruoka-annosten hinnat vaihtelevat 10 eurosta 35 euroon. Yleisen hintatason nousu ja inflaatio vaikuttavat hintoihin korottavasti. Arvonlisäveron nousu nosti Kotkan Amarillon hintoja vuoden 2013 tammikuussa.

Suomen talous on siirtymässä hitaaseen kasvuun ja on odotettavaa myös, että ravintoloiden myynneissä tapahtuu kasvua vuoden 2013 loppuun mennessä. Amarillon tulevaisuuteen vaikuttaa eniten sen oma kehitys ravintolapalveluiden osalta. On etsittävä

uusia keinoja, joilla hankitaan asiakkaita ja palveltava omia kanta-asiakkaita mahdollisimman hyvin. Asiakkuuksien säilyttäminen on ravintolan toiminnan kannalta tärkeintä, ja kun asiakas palaa uudestaan ravintolaan, on tavoite osittain saavutettu. Asiakaspalveluun vaikuttavat työntekijät, ja heidän tehtävänsä on hoitaa palvelu niin, että asiakkuus säilyy mahdollisimman pitkään. Henkilökunnan palvelualttiuteen vaikuttavat monet eri tekijät, joista yksi tärkeä osa on työtyytyväisyys. Muita henkilökunnan tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat työilmapiiri, työolosuhteet, esimiestyö, työn laatu ja määrä sekä koulutus ja etenemismahdollisuudet.

3 TYÖTYTYVÄISYYS

3.1 Työtyytyväisyys käsitteenä

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan ihmisen tyytyväisyyttä omaan työhönsä. Työn on oltava henkilölle mieluista, jotta tietty työtyytyväisyyden taso säilyy. Usein jo ammatinvalintavaiheessa on hyvä perehtyä työtehtäviin, joita eri ammatit pitävät sisällään. Jos jo ammatinvalinta aiheuttaa hankaluuksia, on hyvä tehdä erilaisia testejä, mille alalle olisi hyvä pyrkiä. Ammatinvalintatestit auttavat nuoria (ja miksi ei vanhempia) opiskelupaikan valinnassa ja tekemällä testejä, päätyy yleensä oikealle uralle, jolloin työtyytyväisyys on todennäköisesti parempi, kuin väärässä ammatissa olevilla. Ihmiset eivät kuitenkaan valitse väärää ammattia tietoisesti, vaan heillä voi olla vääränlaisia kuvitelmia ammatin sisältämisestä työtehtävistä ja usein työharjoittelu onkin paras tapa perehtyä tulevaan ammattiin. (Career options, job satisfaction, 8.3.2013.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät. Näistä tärkeimmät ovat työympäristö, esimies, työn kuva, työn määrä, työn vaativuus, työtoverit ja oma hyvinvointi. Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää ja vastuu siitä jakautuu esimiehelle ja työntekijälle. Työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttavat yrityksen johto, esimiehet ja itse työntekijät ja sitä tukevat työsuojeluhenkilö ja luottamusmiehet. (Vuoden 2008 työllisyyskertomus, 6.3.2013.)

Hyvä työterveys on työnantajalle eduksi ja auttaa yritystä kilpailussa. Hyvinvoivat työntekijät tekevät työnsä tavallisesti tunnollisesti ja pyrkivät tekemään yritykselle tulosta. Hyvän tuloksen saavuttaminen nostaa työntekijöiden motivaatiota ja antaa esimiehelle valmiuksia palkita ja kehua työntekijöitään. Hyvä työterveys lähtee työntekijästä itsestään. Työntekijän perhesuhteet, kotiolot, terveys ja koulutustaso vaikuttavat

tähän. Hyvä työntekijä ymmärtää oman työnsä merkityksen ja mahdollisesti myös kehittää omaa työskentelyään ja työtapojaan niin, että yritys hyötyy työntekijän ideoista. (Vuoden 2008 työllisyyskertomus, 6.3.2013.)



Kuva 2. Juhani Ilmarisen työkyky – talomalli (Terveys ja työkyky 2011.)

Työkykyyn sisältyvät työolot, työn sisältö ja sen vaatimukset, työyhteisö ja organisaatio, esimiestyö ja johtaminen, arvot, asenteet ja motivaatio, ammatillinen osaaminen, terveys sekä toimintakyky. Työkyvyn monipuolisuuden näkee Juhani Ilmarisen vuonna 2011 suunnitteleman talomallin avulla.

3.2 Muutokset työelämässä

Työelämä Suomessa on muuttunut huomattavasti vuoden 1990-laman jälkeen ja työttömyydestä on nykyään tullut pysyvää. Nykypäivänä valmistuneista noin 5–10 % jää työttömäksi. (Työvoiman kasvu hiipui lamaan, 10.3.2013.) Vuoden 2008 lopussa Suomi ajautui talouskriisiin, jota edelsi suuri työllistymisen kasvu. Vielä vuoden 2008

työllisyys oli nousussa ja työllisten määrä lisääntyi 39 000:lla verrattuna vuoteen 2007. Kuitenkin edessä oli suuri pudotus kun vuoden 2009 vaihduttua taantumun seuraukset alkoivat näkyä työllisyydessä negatiivisesti. (Vuoden 2008 työllisyyskertomus, 6.3.2013.)

Yhteiskuntamme on siirtynyt tietoteknologian aikaan ja tämä näkyy myös merkittävinä muutoksina työelämässä. Tekniikan jatkuva kehittyminen ja uusien työvälineiden tulo markkinoille mahdollistaa työelämän kehittymisen, ja nopeat muutokset vaativat työntekijöiltä sopeutumista. Työpaikat ottavat käyttöön uusia ohjelmistoja ja kun uusi ohjelmisto lanseerataan, on työntekijöiden opiskeltava se ja sopeuduttava uuden ohjelman omaksumiseen. Tietotekniikan kehittyessä työpaikoilla vallitsee informaatio-tulva. Informaatio on osattava jakaa tärkeisiin ja vähemmän huomiota vaativiin ja eroteltava joukosta se tieto, joka itselle on tärkeää. (Kehusmaa 2011, 55–56.)

Myös työsuhteet ovat muuttuneet vuosien varrella ja osa-aikaisten työsuhteiden laa-
timinen on kasvussa. Osa-aikaisuudesta on sekä hyötyä, että haittaa työnantajalle. Myös freelance-työntekijöiden määrä on kasvanut ja vakinaisia työsuhteita ei tehdä yhtä helposti kuin aiemmin. Katkonaisten työsuhteiden myötä kiire ja työelämän paineet kasvavat, millä voi olla negatiivisia vaikutuksia työelämään. (Kehusmaa 2011, 55–56.)

Henkilöstövaihtuvuudella on paljon merkitystä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Henkilöstövaihtuvuutta voidaan mitata monella eri tapaa ja siihen on kehitetty erilaisia mittareita. Ennen mittaamista olisi kuitenkin tärkeää tietää, mitä mitataan. Mittaamisessa voidaan huomioida päättäneiden työsuhteiden määrä tai päättäneiden ja alkaneiden työsuhteiden määrä. Vakiintunein käytäntö henkilöstöosastoilla on se, että mitataan aloittaneet ja lopettaneet erikseen. Kuitenkin työsuhteissa on eroja ja mittaamisessa oikein tapa olisi mitata erikseen aloittaneet vakituiset ja lopettaneet vakituiset, sekä aloittaneet määräaikaiset ja lopettaneet määräaikaiset. (Liukkonen 2006, 226–228.) Useilla työpaikoilla seurataan työntekijöiden vaihtuvuutta ja syitä työsuhteen lopettamiseen. Tavanomaisimpia syitä työsuhteen lopettamiseen työntekijän toimesta ovat seuraavat:

- Työn antamat haasteet eivät vastaa työntekijän odotuksia, eikä työ anna mahdollisuutta kehittää osaamista ja etenemismahdollisuuksia ei ole.
- Palkkataso on liian alhainen tai se koetaan epäoikeudenmukaisena työn vaativuuteen nähden.
- Työympäristö on huono fyysisesti tai psykososiaalisesti.
- Työ aiheuttaa stressiä.
- Työn ja työolojen aiheuttama epävarmuus.
- Työntekijä ei pysty itse vaikuttamaan työhönsä.
- Palaute työstä on olematonta tai puutteellista.
- Vastuuta on liian vähän tai liian paljon.
- Työntekijä kokee organisaation, työtoverit tai työnjohdon epämieluisena.
- Organisaatiossa tapahtuvat tai tapahtuneet muutokset on koettu pelottaviksi.
- Työntekijä ei pidä työajoista.
- Työntekijää kohdellaan epäoikeudenmukaisesti. (Liukkonen 2006, 231.)

Työsuhde voidaan purkaa myös työnantajan toimesta, jolloin syytä työsuhteen lopettamiseen on huomattavasti vähemmän ja yleisin syy irtisanomisiin on tänä päivänä yrityksen tarve vähentää työvoimaa. Tämä johtuu usein tuotannon supistuksesta tai toimipisteiden lakkauttamisesta. (Liukkonen 2006, 230.)

3.3 Työelämän riskitekijät

Työelämässä on monia kompastuskiviä, joihin yritykset pyrkivät kiinnittämään huomiota entistä enemmän. Yleensä muutokset työelämässä voivat aiheuttaa erilaisia riskitekijöitä, jotka puolestaan aiheuttavat oireita työtyytyväisyydessä. Inflaatio on aiheuttanut sen, että työtä ei koeta enää niin mielekkäänä ja paineet irtisanomisista kasvavat. Vuonna 2007 teetetty työolobarometrikysely kertoo, että työntekijät kokevat työnsä henkisesti raskaana ja työpaikkakiusaaminen on korkealla tasolla jopa kansainvälisesti. Työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on nousemassa ja suurimpana syynä työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen on masennus. Masentuneiden määrä ei ole kuitenkaan noussut viimeisen 20 vuoden aikana, vaan työelämä on muuttunut vaativammaksi. (Nummelin 2008, 15.)

Työn epävarmuus vaikuttaa laaja-alaisesti työntekijöiden hyvinvointiin, ja se alkaa näkyä helposti myös yksityiselämässä. Yksilötasolla psykosomaattiset oireet voivat li-

sääntyä ja sairauspoissaolojen määrä alkaa kasvaa. Jos työssä koettu epävarmuus jatkuu pitkään, se voi aiheuttaa pahimmillaan stressiä ja masennusoireita. Jos työpaikalla tapahtuu muutoksia, sitoutuneet työntekijät eivät koe niitä hyvinä mikäli he eivät saa muutoksista tarpeeksi tietoa. Työnantajan velvollisuus on pitää huoli siitä, että henkilökunta saa riittävän tiedon tulevista muutoksista, jotta sopeutuminen niihin tapahtuu mahdollisimman joustavasti, eikä aiheuta työntekijöille ylimääräisiä paineita.

Työkyvyttömyyseläke voidaan myöntää henkilölle, jolla on työkykyä alentava sairaus. Eläke voidaan myöntää joko toistaisena tai määräaikaisena kuntoutustukena. Vuonna 2011 työkyvyttömyyseläkkeen saajia oli yhteensä 260 453. Määrä oli vuonna 2010 hieman korkeampi eli 267 248 henkilöä. Yleisin syy työkyvyttömyyseläkkeelle jääntiin liittyy mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöistä johtuvasta sairaudesta. Työkyvyttömyyseläkkeelle voi joutua myös pitkäaikaisen masennuksen vuoksi. Tällöin masennus on voinut aiheuttaa vakavan sairauden jota ei välttämättä pystytäkään enää parantamaan. Tavallisesti masennuksesta paranee parhaiten, mitä aiemmin potilas hakeutuu hoitoon. Tällä hetkellä arviolta 5–6 % suomalaisista kärsii masennuksesta jollakin tasolla. Masennuksesta on kerrottu, että sitä voi hoitaa ja siitä paranee lähes aina. (Eläkkeensaajat 2011, 6.3.2013.)

Keskeisessä roolissa on työtyytyväisyyden kannalta myös tiedonkulku työpaikalla. Henkilökunta voi tuntea, että sitä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti, mikäli se ei saa riittävästi tai tarpeellista tietoa työn suorittamisen kannalta. Ihmisten peruspyrkimyksenä on saavuttaa tilanne, jossa heidät hyväksytään ja heitä huomioidaan. Jos työpaikalla tapahtuu muutoksia organisaatiossa ja työntekijät eivät tiedä, miksi niitä tehdään, on ongelma jo olemassa ja sitä on vaikea ratkaista. Organisaatiomuutoksista on hyvä tiedottaa henkilökuntaa ja kertoa heille selvästi, miksi muutos tapahtuu, keitä se koskee ja mitä hyötyä siitä on henkilökunnalle. Muutosten esittäminen paperilla ei ole yhtä toimiva keino kuin muutoksista kertominen henkilökohtaisesti. (Nummelin 2008, 17-19.)

3.4 Työtyytyväisyys osana yrityksen strategiassa

Työtyytyväisyys pyritään liittämään yrityksen strategiaan niin, että se näkyy normaalissa työskentelyssä päivittäin. Työlle halutaan luoda merkitys ja näin työn tekemisestä tulee mielekkäämpää. Johtaminen edesauttaa strategian sijoittamista työntekijöiden

arkipäivään. Työntekijät haluavat osallistua strategiaan, jolla pyritään tekemään yritykselle parempaa tulosta. (Kehusmaa 2011, 225.)

Yrityksen strategia kuvaa yrityksen käyttäytymistä. Strategian määrittelee yrityksen johto ja alempien tahojen on noudatettava yrityksen johdon tekemiä ratkaisuja. Strategiset valinnat sisältävät usein taktisia valintoja, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan tulosta ja luomaan rakoa muihin alalla oleviin kilpailijoihin. Strategia ulottuu usein pitkälle tulevaisuuteen, ja se voi olla laadultaan hyökkäävä, puolustava tai sopeutuva. (Yrityksen tavoitteet ja strategiat, 8.3.2013.) Hyökkäävän strategian avulla henkilökuntaa pyritään motivoimaan jatkuvasti tuloksen tekemiseen. Henkilökuntaa voidaan palkita, tai sille voidaan asettaa myyntitavoitteita ja antaa kaikki mahdollinen tieto parhaan tuloksen saavuttamiseen. Hyökkäävän strategian luomisessa on henkilökunnan oltava tiiviisti mukana, jotta strategia ei pääse rakoilemaan. Puolustavassa strategiassa henkilökunnan merkitys on suurehko, mutta ei yhtä suuri kuin hyökkäävässä strategiassa. Sopeutuvassa strategiassa yritys on hyväksynyt markkinapaikkansa ja nykyaikaistamalla toimintaansa pitää markkinapaikastaan kiinni.

Käytännön osaaminen ei yrityksen toimintasuunnitelmassa riitä, vaan sitä tukemaan tarvitaan strategia. Strategialle on useita eri näkökulmia, joiden avulla yrityksen strategisia ratkaisuja voidaan arvioida eri näkökulmista. Taloudellisen näkökulman avulla nähdään yrityksen menestyminen, joka pohjautuu tunnuslukuihin. Asiakasnäkökulma kertoo, miten yritys menestyy asiakkaiden kannalta. Yrityksen sisäiset prosessit pyrkivät täyttämään asiakkaiden tarpeita. Tällä tarkoitetaan yrityksen käytännön toimintaa, ja mikäli sisäiset prosessit tuottavat hyviä tuloksia, voi yrityksen tuloskin parantua. Henkilöstön ja osaamisen näkökulmassa pohditaan, millä tavalla yrityksen henkilökunta, ilmapiiri ja teknologia edesauttavat strategian toteutumista. (Strateginen suunnittelu, 21.3.2013.)

Strateginen suunnittelu on tärkeää, koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja työtahti on kiihtymään päin. Markkinoille tulee jatkuvasti uusia liikeideoita ja innovaatioita, joiden kanssa yrityksen on pystyttävä kilpailemaan. Myös ympäristötekijöiden merkitys on kasvamassa ja muuttoliike, kansainvälistyminen, aluesuunnittelu, toimialojen rakennemuutokset, teknologian kehitys, yhteiskunnan arvojen muutokset ja kuluttajaliike on otettava huomioon, kun tehdään strategisia ratkaisuja. Myös monipuo-

listuva kilpailu ja yritysten joustavan reagoitokyvyn heikkeneminen vaikuttavat merkittävästi strategisten päätösten tekemiseen. (Rope 2003, 33.)

3.5 Asiakaspalvelun merkitys kilpailukeinona

Yrityksen tärkeimpiin markkinointikeinoihin kuuluu asiakaspalvelu, johon kuuluu kaikki asiakkaiden hyväksi tehtävä työ. Asiakaspalvelun merkitys on suuri, koska asiakkaat tuovat yritykselle tulosta. Hyvällä asiakaspalvelulla yritys voi erottua kilpailijoistaan edukseen. Hyödyntämällä työntekijöiden asiakaspalvelun innokkuutta ja tehokkuutta, yritys voi saada etumatkan muihin alan yrityksiin. Tätä etumatkaa on vaikea saada kiinni, jos yrityksen asiakaspalvelun taso pysyy hyvänä. Mitä parempana asiakas kokee saamansa palvelun, sitä todennäköisemmin hän käyttää yrityksen palveluita jatkossakin. (Asiakaspalvelun tehtävät. 5.4.2013.)

Kanta-asiakkaiden saaminen ja saaduista asiakkuuksista huolehtiminen on asiakaspalvelussa hyvin tärkeää. Tyytyväinen asiakas kertoo hyvästä palvelusta usein muille kuluttajille, joista voi tulla myös yrityksen asiakkaita. Lähtökohtana asiakaspalvelussa on aina asiakas. Asiakaspalvelu vaatii kärsivällisyyttä, joustavuutta ja mielikuvitusta. Myös vuorovaikutustaitojen hallitseminen on äärimmäisen tärkeää, koska sillä palvelusta voidaan tehdä persoonallista. Asiakaspalveluun kuuluu olennaisesti se, että työntekijä tuntee hyvin kilpailijat, tuotteet ja kohderyhmät. (Asiakaspalvelu kilpailukeinona. 5.4.2013.)

4 ESIMIESTYÖ

4.1 Esimiehen oma hyvinvointi

Hyvinvoiva esimies on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Kun työnohjaus toimii, työntekijätkin ovat usein tyytyväisiä. Työtyytyväisyysoppaat käsittelevät työyhteisöä usein joko kokonaisuutena tai esimiehen vastuulla olevana ryhmänä. Yleensä tutkitaan juuri työtyytyväisyyttä ja esimiestyön huomiointi jää vähemmälle. Esimiestyön merkitys on ratkaisevassa asemassa yrityksen toimivuuden kannalta. Esimiestyölle on varattava riittävästi resursseja ja työn edistymistä on tarkkailtava, jotta toiminnan laatu säilyy hyvänä. (Harju, Kallasvuori 2007, 11.)

Esimiesten työ on usein kiireisempää kuin alaisten. Esimiestyössä esiintyy myös huomattavasti enemmän ylityötä, ja esimiehet kokevat usein, että työn suunnittelulle jää liian vähän aikaa. Kiireellisten töiden hoito on tärkeintä ja siihen panostetaan ensisijaisesti. Liiallinen työkuormitus voi myös syntyä, jos esimiehellä on liikaa alaisia, eikä hän ehdi tekemään töitään niin hyvin kuin haluaisi. Esimiehelle täytyy henkilökunnan ohella tarjota erilaisia tukimuotoja, jotta ongelmilta vältytään ja jotta esimieskin saa jostain apua omien töidensä suorittamisessa. (Nummelin 2008, 26.)

Työnteollaan toimipaikan esimies pyrkii onnistuvaan liiketoimintaan. Esimiehen työ koostuu pääasiassa hallinnollisista velvollisuuksista. Kun yritys onnistuu liiketoiminnassaan, on toivottu tulos, ilo tuloksesta, tyytyväisyys ja halu kehittyä entisestään suurimmillaan. Miten tällaiseen toimivaan malliin päästään, on kuitenkin hankalampi prosessi. Oikean johtamismallin valitseminenkin on haastavaa, koska malleja on olemassa tuhansia. (Harju & Kallasvuori 2007, 14.)

Parantaakseen omaa hyvinvointiaan esimies voi tehdä jokaisesta työvuodesta katsauksen itselleen. Hän voi pohtia seuraavia asioita: työaika, lepoaika, ihmissuhdeaika ja oma aika. Näitä tarkkailemalla ja muistiinpanoja tekemällä on esimiehen helpompi kartoittaa omaa hyvinvointiaan. Hyvinvoinnin sanotaan perustuvan neljään älykkyyden ja energian tasapainoon. Ihmisen täytyy olla seuraavilla tavoilla kunnossa, jotta kokonaistyytyväisyys on mahdollista: fyysisen kunnan on oltava tasapainossa niin, että keho pystyy ponnistuksiin ja lepäämiseen kohtuullisen nopeassa ajassa; ihmisen on pystyttävä kokemaan niin iloisia, kuin surullisiakin asioita ja on toivottavaa, että ikävät asiat pyyhkiytyvät mielestä nopeasti; ihmisen on pystyttävä keskittymään älyllisiin haasteisiin ja luovuus, intuitio sekä elämän ihmettely kuuluvat tavalliseen elämään. (Harju & Kallasvuori 2007, 20.)

4.2 Esimiestyön edellytykset

Nyky-yhteiskunnassa vaatimukset ovat kasvamaan päin ja tehtävät ovat monipuolisempia kuin aiemmin. On tärkeää, että esimies on perillä omasta toimenkuvastaan ja työtehtävistään, jotta työntekijöiden ohjaaminen on sujuvaa. Hyvän esimiehen täytyy pystyä puuttumaan ongelmatilanteisiin riittävän ajoissa, on oltava hyvä organisoimaan asioita, täytyy pitää kehityskeskusteluja ja seurata niiden tuloksia sekä arvioida työsuorituksia. Jos ennen esimiestyö keskittyi yksilösuoritusten arvioimiseen, niin nyky-

ään esimiehen työ painottuu kannattavan liiketoiminnan varmistamiseen ja tehtävät muuttuvat haasteellisemmiksi. (Esimiesopas, 14.3.2013.)

Ensisijainen tiedonvälittäjä työpaikalla on esimies. Kun esimies saa haltuunsa tietoa, joka koskee henkilökuntaa tai muutoksia yrityksen organisaatiossa, on esimiehen tehtävä ilmoittaa asioista viipymättä henkilöstölle. Tiedon kulku voi usein olla hidasta tai olematonta ja esimerkiksi sähköpostien lähettäminen henkilöstölle ei ole paras mahdollinen keino tiedon välitykseen. Henkilökohtaisesti annettu tieto koetaan vakuuttavampana ja sitä arvostetaan enemmän. Tieto on annettava oikeaan aikaan, sitä ei saa muuttella ja sen on oltava riittävän kattavaa, jotta henkilökunta omaksuu saamansa tiedon. (Esimiesopas, 14.3.2013.)

Yrityksen toiminnan tavoitteiden täytyy olla henkilökunnan tiedossa. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että toimintaa ohjataan oikeaan suuntaan. Henkilökunnan on oltava täysin perillä yrityksen päämääristä ja taloudellisista sekä toiminnallisista resursseista, joiden puitteissa päämäärät yrityksessä pyritään saavuttamaan. Kun yrityksen palvelujen laatu on hyvä, on selvää, että taustalla on hyvin toimiva työyhteisö, jonka toimintaperiaatteet ovat selkeät ja tarkasti harkitut. (Esimiesopas, 14.3.2013.)

Työyhteisössä on hyvä käydä keskusteluja. Keskustelujen tulee olla avoimia, mutta kuitenkin luottamuksellisia, eikä tietoa saa jakaa yrityksen ulkopuolelle. Hyvä esimies huolehtii siitä, että yhteistyö yrityksessä toimii ja että yhteistyötä on riittävästi. Kun työyhteisössä käydään keskusteluja, vältetään väärinkäsityksiltä ja luodaan ilmapiiri, jossa kaikki viihtyvät. (Esimiesopas, 14.3.2013.)

4.3 Esimiestyön haasteet

Henkilöstöhallintaan liittyy myös joukko riskejä, jotka ravintolassa on huomioitava. Riskeihin kuuluvat yrityksen työntekijöiden suuri vaihtuvuus, runsas määrä kausiluontoisia työntekijöitä, sairauspoissaolot ja yrityksessä hiljattain tapahtuneet merkittävät muutokset. (Ahokas 2012, 120.)

Jos työyhteisössä on ongelmia, on esimiehen puututtava niihin välittömästi. Ongelmat voivat pahimmillaan johtaa työntekijöiden uupumiseen ja sitten ongelman korjaaminen vie huomattavasti enemmän aikaa ja taloudellisia resursseja, kuin tilanteen ennaltaehkäisy. Haasteena on havaita ongelma ja puuttua siihen välittömästi. (Hyvä esi-

miestyö.) Esimiestyössä ongelmiin puuttuminen voi olla hankalaa, mutta palkitsevaa kun koko työyhteisö hyötyy ongelmien ratkaisusta. Ongelmien ratkaisussa saatetaan tarvita ulkopuolista apua, jota voidaan pyytää, jos ongelmien ratkaisussa ei selvitä työyhteisön voimin. Työpaikalla apua voidaan hakea muun muassa työsuojelulta, henkilöstöhallinnolta, työterveyshuollolta ja ammattijärjestöiltä. (Esimiesopas, 14.3.2013.)

Henkilöstön motivoiminen on yksi työnantajan keskeisimmistä haasteista. Motivoitunut henkilöstö haluaa päästä asetettuihin tavoitteisiin ja tekee työtään innostuneena. Työnantajan tehtäväksi jää selvittää, mitkä asiat saavat henkilöstön innostumaan ja miten motivointi tapahtuu yhteis- ja yksilötasolla. Työmotivaatio voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisiin motivaatiotekijöihin lasketaan se, miten kiinnostavaa työ on, mitä se sisältää, työtehtäviin liittyvä päätöksenteko ja miten omaa osaamista hyödynnetään. Ulkoiset motivaatiotekijät sen sijaan liittyvät työstä saatuihin aineellisiin palkkioihin. (Nummelin 2008, 37.)

Kehityskeskustelut kuuluvat olennaisesti työpaikoille. Keskustelujen puuttuminen voi aiheuttaa motivaation laskua työyhteisössä. Kehityskeskustelujen tarkoitus on tehostaa ja tukea yksilöiden kehittymistä. Kehityskeskustelussa työntekijä saa esimieheltä palautetta oman oppimisensa tueksi. Työntekijä voi kertoa esimiehelle toiveistaan työnsä suhteen ja esimies voi kertoa työntekijälle häntä kohtaan kohdistuvista odotuksista. Hyvä kehityskeskustelu parantaa työtyytyväisyyttä ja keskusteluja pitämällä voidaan varmistua siitä, että jokainen työntekijä on tietoinen työn päämääristä ja siitä, miten työtä arvioidaan. Mikäli työntekijä ja työnantaja ovat usein vuorovaikutuksessa keskenään, se näkyy positiivisesti kehityskeskustelussa ja kehityskeskustelulla on suuri merkitys työtyytyväisyyden tukemisessa. (Nummelin 2008, 140–142.) Haasteita keskusteluissa on vähäinen vuorovaikutus henkilökunnan ja esimiehen välillä. Työntekijän ja esimiehen on myös päästävä yhteisymmärrykseen työlle asetettavista tavoitteista. Kehityskeskustelujen merkitys kasvaa, mikäli esimies osaa hyödyntää niiden sisältöä niin, että kehityskeskustelut saavat työntekijät ylittämään itsensä tai innostumaan uusista työasioista.

Haasteellista on myös muutosten läpivienti. Jos työorganisaatiossa tapahtuu muutos, on prosessi yleensä pitkä ja vaatii työntekijöiltä sopeutumisen. Työntekijöitä täytyy tiedottaa riittävästi muutoksen laadusta, ajankohdasta ja tapahtuvista muutoksista. Jos

työntekijät jätetään muutosprosessissa huomioimatta, he voivat tuntea, ettei heitä arvosteta riittävästi, jotta heille tiedotettaisi tärkeistä asioista. (Muutosjohtaminen, 16.3.2013.)

5. HAASTATTELUTUTKIMUS JA SEN TULOKSET

5.1 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimus Kotkan Amarillon henkilökunnan työtyytyväisyydestä on suoritettu laadullisena tutkimuksena, jossa on haastateltu neljää yrityksen työntekijää. (Liite 1.) Tutkimukseen valitut työntekijät on arvottu laittamalla kaikkien työntekijöiden nimilaput hattuun ja nostettu sieltä neljä nimeä. Tutkimukseen osallistuneita henkilöitä kuvataan nimillä henkilö 1, henkilö 2, henkilö 3 ja henkilö 4. Tutkimusta varten on haastateltu myös toimipaikan esimiestä. Hänen haastattelunsa ja työntekijöiltä kerättyjen tietojen perusteella on saatu kattavia tietoja Amarillon tämän hetkisestä työtyytyväisyyden tilasta.

Henkilö 1 on työskennellyt Kotkan Amarillossa noin 2 vuotta. Hän on nainen ja hänellä on vakituinen työsopimus. Hän on koulutukseltaan tarjoilija. Toinen haastattelemani henkilö on työskennellyt Kotkan Amarillossa 5 vuotta, hän on nainen ja hänellä on myös ravintola-alan koulutus. Henkilöllä 2 on vakituinen työsopimus. Henkilöllä 3 ei ole vakituista työsopimusta, vaan hänen työsopimustaan jatketaan tarpeen vaatiessa. Henkilö 3 on ollut töissä Amarillossa vuoden ja hänen opintonsa ovat vielä kesken. Hän on myös nainen. Henkilö 4 on Kotkan Amarillon vakituinen työntekijä. Hän ei ole opiskellut ravintola-alaa, mutta hän on ollut töissä Amarillossa 3 vuotta. Henkilö 4 on myös nainen.

Kotkan Amarillon esimies on aloittanut työnsä toimipaikassa vuoden 2012 lopussa. Hänellä on pitkä työkokemus S-Ryhmässä ja ennen Kotkan Amarilloon siirtymistä, hän työskenteli ravintolapäällikkönä Kouvolan Amarillossa. Kotkan Amarillon ravintolapäällikkö on aloittanut työnsä S-Ryhmässä kokkina ja edennyt urallaan vakaasti.

Kun selvitetään työtyytyväisyyden tilaa nykyhetkessä, voidaan arvioida, mitä parannettavaa siinä mahdollisesti on ja mihin erityisesti tulee kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Työtyytyväisyyden nykytilan perusteella voidaan myös päätellä, mitkä asiat

siihen vaikuttavat ja miten niitä voisi kehittää tai hyödyntää toimipaikan jokapäiväisessä arjessa.

Kotkan Amarillon henkilöstöstrategian tärkeä osa on perehdyttämisen merkitys uusien työntekijöiden rekrytoimisessa. Uudet työntekijät tulee kouluttaa työtehtäviin perusteellisesti, koska työ vaatii laajaa tietoa ravintolan juomista ja ruoista. Eri ruokavalioiden kannalta täytyy tietää, mitä ruoka-annokset sisältävät. Uudet työntekijät saavat perehdyttämiskansion, johon he aivan ensimmäisenä tutustuvat. Tämän jälkeen heille selvitetään toimintaperiaatteet ja palvelumalli. Amarillossa kaikki työntekijät noudattavat samaa palvelumallia, joka opetetaan myös uusille työntekijöille heti. Palvelumallissa on viisi osaa: 1. Tervehditään asiakasta 2. Suositellaan tuotteita 3. Otetaan tilaus 4. Käydään varmistamassa ruoan maistuvuus 5. Toivotetaan asiakas tervetulleeksi uudestaan. Kun henkilökunta on tietoinen palvelumallista, niin kaikkia asiakkaita kohdellaan samantarvoisesti. Palvelumallin käytöllä pyritään takaamaan asiakaspalvelun monipuolisuus ja saavuttamaan hyviä myyntilukuja.

Hyvä perehdytys ei yksinään riitä takaamaan henkilökunnan palveluaittiutta, vaan myös koulutuksesta huolehtiminen on tärkeä osa henkilöstöstrategiaa. Yrityksessä huolehditaan hyvin henkilökunnan koulutuksesta ja sille järjestetään erilaisia koulutuksia ruoka-aineista, juomista ja asiakaspalvelusta. Koulutuksiin osallistuminen on vapaaehtoista. Koulutusten tavoitteena on parantaa henkilökunnan tuotetietoisuutta ja lisätä motivaatiota asiakaspalveluun. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeää, koska silloin asiakas saa parempaa palvelua.

Henkilöstöstrategiaan kuuluu myös henkilökunnan fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen. Työterveyspalvelut ovat laajat ja henkilökunta saa tarvittaessa apua ongelmiin työterveyspsykologilta. Fyysisestä kunnosta huolehtimiseen kuuluvat liikuntapalvelut. Yritys korvaa puolet salikortin hinnasta työntekijän valitsemalle salille ja uimahalleja voi käyttää myös erikoishintaan. Liikuntaetujen tarjoamisella yritys pyrkii kannustamaan työntekijöitä huolehtimaan fyysisestä kunnosta vapaa-ajalla. Hyvä fyysinen kunto auttaa työntekijöitä jaksamaan työssä paremmin.

Amarillon työntekijöille on tehty työtyytyväisyyskysely vuoden 2012 syksyllä. Kysely on tehty sähköisenä ja siihen on vastannut noin puolet kaikista työntekijöistä. Sähköinen kysely teetetään kaikille KSO:n työntekijöille ja sen sisältö on kaikille sama. Sähköisen kyselyn tulokset analysoidaan ja niistä kootaan yhteenveto toimipaikan esimie-

helle, joka kertoo tuloksista henkilökunnalle henkilökunnan palaverissa. Tämän jälkeen tutkimus usein unohdetaan. Tässä tutkimuksessa on verrattu sähköisen kyselyn tuloksia toteutettuihin haastatteluihin. (Liite 1.) Tehtyjen haastattelujen ja työtyytyväisyyskyselyn tuloksia on verrattu keskenään ja pohdittu merkittävien muutosten syitä. Haastattelututkimus antaa parempaa tietoa työtyytyväisyydestä toimipaikkakohtaisesti kuin sähköinen tutkimus. Haastatteluissa tuli esille sellaisia ongelmakohtia, joita sähköisessä kyselyssä ei ollut. Henkilökunta koki sähköisen haastattelun kysymysten olevan vaikeita, eivätkä he ymmärtäneet kaikkia kysymyksiä täysin.

5.2 Työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttavat asiat

5.2.1 Parannusta kaipaavat kohdat

Ravintola-alalla työtyytyväisyyteen vaikuttavat eniten työolosuhteet, työvuorojen pituudet, työnjakautuminen viikolle, vapaiden määrä ja työilmapiiri. Koska ravintoloissa työ on usein erittäin kiireistä, on tärkeää, että kommunikointi työntekijöiden välillä toimii ja että työntekijöiden henkilökemiat toimivat yhdessä hyvin. Jos työntekijöiden välillä on erimielisyyksiä, se voi heijastua palvelun laatuun, joka vaikuttaa suoraan asiakkaiden määrään. Asiakkaat tuovat ravintolan toiminnalle pohjan ja asiakkaiden huomioiminen on ravintola-alan työntekijöiden tärkein tehtävä. Kaikki alkaa siitä, kun asiakas tulee ravintolan ovesta sisälle. Asiakas on huomioitava heti, jotta ensimmäinen totuuden hetki onnistuu ja asiakas kokee olevansa tervetullut ravintolaan. Ravintola-alalle hakeutuvat henkilöt ovat yleensä sosiaalisia ja aktiivisia henkilöitä, jotka tulevat hyvin toimeen ihmisten kanssa ja haluavat tutustua uusiin ihmisiin. Ongelmia yleensä asiakaspalvelussa aiheuttavat kiire ja ruuhka. (Sipilä, J. 1998, 115.)

Työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttaa olennaisesti työn määrä. Jos työtä on liikaa tai liian vähän, se voi aiheuttaa työntekijässä ylimääräistä stressiä, joka voi johtaa motivaation laskuun ja pahimmassa tapauksessa työuupumiseen. Kotkan Amarillossa pyritään siihen, että työtä ei olisi koskaan liikaa, koska työ on luonteeltaan melko raskasta ja painottuu iltoihin ja öihin. Työntekijöille tehtyjen haastattelujen perusteella koettiin, että työtä oli ennemminkin liian vähän, kuin liikaa. Haastateltujen henkilöiden yhtenäinen mielipide oli, että työtä voisi olla vähintään 30 h viikossa. Yleensä työmäärät vaihtelivat viikoittain jopa 4–35 työtunnin välillä. Työntekijöistä olisi helpompaa, jos työ jakautuisi tasaisemmin viikoille, eikä työvuorolistalla olisi viikkoja, joilla on vain 1 tai 2 työvuoroa.

Työvuorot ovat pituudeltaan 3-10 tuntia. Haastattelujen perusteella työntekijöiden mielestä on kohtuutonta olettaa kenenkään haluavan tulla töihin kolmeksi tunniksi. Jo itse työmatkat vievät osalla työntekijöistä noin 2 h, joten kolmen tunnin työvuoroon tulo tuntuu rasittavalta, eikä ole taloudellisestikaan kannattavaa. Työntekijät toivoivat työvuorojen pituutta lisättävän ainakin niin, että työvuoroon tulo ja oma motivaatio säilyisivät. Kaksi haastatelluista ilmaisi huolensa työmäärän vähenemisen suhteen. He olivat sitä mieltä, että aiemmin töitä oli huomattavasti enemmän. Syytä työn vähene- miseen ei tiedetty, mutta epäiltiin työn vähene- misen johtuvan osittain lamasta ja osit- tain lainsäädännön kiristymisestä ravintoloiden suhteen. Esimerkiksi se, että ravinto- loissa ei saa tupakoida enää on väistämättä vähentänyt ravintoloiden asiakkaita. Myös Päivi Räsänen ehdottaa, että anniskeluravintolat sulkeutuisivat jo kello 02, ny- kyisen 04 sijaan, on työntekijöiden mielestä uhkaavaa. Ravintoloiden sulkeminen kah- ta tuntia aiemmin vähentäisi taas työvuorojen pituutta, mikä vaikuttaisi laskevasti asi- akkaiden määrään. (Räsänen, P. Haastattelu, 21.2.2012.)

Vapaiden määrään vaikuttavat ravintolassa sesongit ja arkipyhät. Kiireisimpiä aikoja ovat kesä-elokuu, joulukuu, pääsiäinen, uusivuosi ja vappu sekä erilliset pienemmät arkipyhät. Ravintolat ovat suosittuja paikkoja esimerkiksi pikkujoulujen aikaan, mar- ras- ja joulukuussa. Tällöin työntekijöitäkin tarvitaan enemmän ja viikonloppuisin va- paiden määrä on yleensä vähäinen tai olematon. Kotkan Amarillossa vapaapäivät on järjestetty niin, että jos työntekijä toivoo vapaapäivää, hänelle yritetään järjestää se. Päällekkäisyyksiä tulee kuitenkin joskus ja silloin jako tehdään niin, että se henkilö joka on vähiten ollut vapailla tai saanut toivomiaan vapaita, on ensisijainen. Toki täl- laisissa tilanteissa on huomioitava myös työntekijöiden vapaapäivien tarpeiden syyt ja verrata niitä keskenään. Lopullisen päätöksen vapaapäivistä tekee esimies. Joskus monet työntekijät toivovat samaa päivää vapaaksi, eikä silloin ole mahdollista järjes- tää kaikille vapaata. Haastattelujen perusteella työntekijät ovat tyytyväisiä vapaapäivi- ensä määrään. Haastatelluista 2 henkilöä toivoi, että vapaat olisi kuitenkin järjestetty niin, että ne olisivat peräkkäisinä päivinä. Joskus työvuorot vaihtelevat niin, että joka toinen päivä on viikossa vapaata ja varsinaista taukoa työstä ei pääse muodostumaan. Näihin asioihin työntekijät toivoivat muutosta.

Informaation kulku on työnteon kannalta tärkeää. Ravintoloissa on usein meneillään kampanjoita, joista henkilökuntaa tulisi tiedottaa hyvissä ajoin ennen kampanjan alkua ja mahdollisesti pitää myös jonkunlainen yhteinen palaveri asian takia. Tiedotus ei

tarkastelemallani työpaikalla kuitenkin aina toteudu. Kampanjoista saadaan joskus tietoa vasta, kun ne ovat jo alkaneet. Henkilö 4 oli sitä mieltä, että paras ratkaisu asiaan olisi, että työvuorossa oleva vastaava henkilö ilmoittaisi meneillään olevista kampanjoista ennen työvuoron alkua ja kertoisi, onko esimerkiksi pöytävarauksia tehty kyseessä olevalle päivälle. Vuorovastaava voisi myös kertoa päivälle suunnitelluista muista tehtävistä tarjoilun lisäksi. Tämä helpottaisi työntekijöiden vuorojen alkua.

Työpäivään sisältyvien taukojen pitäminen ravintola-alalla on haasteellista. Työpäivään pitäisi sisällyttää ainakin 15 minuutin tauko, joka on lakisääteinen. Kuten monissa muissakin ravintoloissa, näitä taukoja tai ruokataukoja ei aina ehditä pitämään Amarillossa. Joskus päivän aikana pääsee vain käymään saniteettitiloissa nopeasti ja töihin on palattava nopeasti. Työntekijät pyrkivätkin syömään ennen työvuorojen alkua ja heti työvuoron jälkeen, mutta aina tämäkään ei ole mahdollista. Tauolle pääsy olisi erittäin hyvä varsinkin kiireisenä päivänä, kun työntekijältä vaaditaan hyvää suorituskkyä. Tauko auttaisi taas jaksamaan työntekoa ja motivoisi niin, että työntekijä voisi suoriutua työstään paremmin. Työntekijät toivoisivat, että taukoja voisi pitää myös yövuoroissa.

5.2.2 Hyviksi koetut asiat

Joskus yhteisen linjan löytäminen työpaikan ihmissuhteissa on haasteellista. Henkilöt voivat tuoda kotona koettuja asioita työpaikalle liikaa, ja se voi vaikuttaa työpaikan ammattimaisuuteen. Työpaikalla kuuluu tehdä työt ensisijaisesti, eikä sinne ole hyvä mennä puimaan henkilökohtaisia asioita. Työpaikalla kaikkien on noudatettava näitä samoja sääntöjä, jotta työ onnistuu moitteetta. (Punkanen, T. 2009, 44.) Kotkan Amarillossa työntekijät pystyvät mielestään erottamaan henkilökohtaiset asiat ja työasiat toisistaan hyvin. He ovat tottuneet käymään omia asioitaan läpi vapaa-aikana ja työaikana keskitytään työtehtäviin tiiviisti.

Kehityskeskustelut koettiin yrityksessä hyödyllisiksi. Haastattelujen perusteella, työntekijät pitivät kehityskeskusteluja tärkeinä, ja he kokivat niiden auttavan myös motiivomisessa. Kehityskeskusteluissa työntekijät pääsevät kertomaan avoimesti esimiehelle, mitä hyvää työssä on ja mitä huonoa. Työntekijät kokivat, että kehityskeskustelujen jälkeen parannusta pyydettyihin asioihin on tapahtunut. Vuoden 2011 lopulla teetetyn kyselyn mukaan asteikolla 1-4, kehityskeskustelujen hyödyllisyys sai pisteet 3,31. Suomen yleisnormi kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä on 2,86.

Hyvä työilmapiiri saa työntekijät voimaan hyvin ja motivoitumaan työntekoon. Haastattelujen perusteella työntekijät tulevat hyvin keskenään toimeen ja pyrkivät kannustamaan toisiaan työtä tehtäessä. Työilmapiiri on työpaikalla rento ja työntekijöillä on tapana hassutella työvuorojen aikana. Työilmapiiri kuvastaa työntekijöiden mukaan hyvin ketjun ohjeistusta, jossa meksikolainen ruokakulttuuri kohtaa iloiset ja puheliaat tarjoilijat. Työpaikalla vitsailu on sallittua ja normaali sinuttelu asiakkaiden kanssa ennemminkin toivottavaa kuin paheksuttavaa. Jos työpaikalla tulee kova kiire, pyritään sitä helpottamaan huumorilla. Työpaikalla halutaan luoda se tunnelma, että asiakkaiden kanssa ollaan kavereita, jotta asiakassuhteet saataisi kestäämään pitkän aikaa.

Yhteistyö toimii työpaikalla hyvin. Apua on tarjolla koko ajan ja sitä uskaltaa pyytää. Työntekijät pyrkivät auttamaan toisiaan, jotta työkuorma kaikilla työvuorossa olevilla olisi yhtä suuri. Yhteistyön ohella työympäristö koettiin mielekkääksi. Rento ja menevä tyyli näkyy myös työympäristössä. Vuonna 2011 tehtyjen uudistusten jälkeen on työpaikka koettu paremmaksi työntekijöiden kannalta kuin aiemmin. Kun uudistuksia toteutettiin, niissä otettiin huomioon henkilökunnan toivomukset esimerkiksi kassojen, baaritöypisteiden ja säilytyksen osalta. Henkilökunta on päässyt vaikuttamaan suoraan työpaikkansa uudistuksiin ja tämän vuoksi työntekijät ovat kokeneet, että heidän pyynnöillään on merkitystä myös ylemmän johdon silmissä. Tämä lisää henkilökunnan arvostusta esimiehiin.

Koska työtyytyväisyys pohjaa työntekijän terveyteen, on työntekijöiden oltava niin fyysisesti kuin henkisesti hyvässä kunnossa, jotta työn tekeminen onnistuu mutkitta. Työterveydenhuolto on täten tärkeässä roolissa ja Kotkan Amarillossa työterveydenhuoltoon kutsutaan kaikki uudet työntekijät. Työterveydessä kartoitetaan henkilön terveydentila ja mahdollisuudet työskennellä ravintolassa. Kotkan Amarillon osalta tämä on tärkeää, koska työhön sisältyy yötyö ja meluhaitta. Välillä kun Kotkan Amarillossa on bändejä, meteli on haittaavaa kuulolle ja työntekijöitä varten on korvatulppia estämässä mahdollisten kuulovaurioiden syntymistä. Korvatulppia ei ole pakko käyttää, mutta niiden käyttäminen suositellaan. Tekemieni haastattelujen perusteella työterveydestä huolehdittiin erittäin hyvin. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työterveydenhuolto oli hoidettu hyvin. Sinne oli helppo saada aikoja ja työntekijät kutsuttiin työterveystarkastuksiin vuosittain.

Työntekijöitä kannattaa ja pitääkin kouluttaa, mikäli haluaa saada yrityksen tuottamaan tulosta. S-ryhmä on kooltaan niin suuri, että koulutusmahdollisuuksiakin on monia. S-ryhmällä on oma koulutuskeskus, Jollas, jossa valmennetaan kaikkia S-ryhmän henkilöstöryhmiä markettien ja maatalouskaupan välillä. Jollaksen tavoite on kehittää henkilöstön osaamista niin, että liiketoiminnot menestyvät ja tuottavat laadukkaita palveluita. Tekemieni havaintojen perusteella, työntekijät ovat tyytyväisiä heille tarjottujen koulutusten määrään. Työntekijöille on tarjolla koulutusta muun muassa juomista, ruoista, ensiavusta, työturvallisuudesta ja asiakaspalvelusta. Työntekijät suorittavat myös työhön vaaditut anniskelu- ja hygieniapassit. Kotkan Amarillon työntekijöille on tarjolla myös pienempiä koulutuksia, jotka liittyvät pääsääntöisesti ravintolan tuotteisiin. Alkoholijuomien anniskelussa on hyvä olla tietoinen niiden alkupe-
rärästä ja oikeaoppisesta tarjoilusta. Henkilökunta on tyytyväinen siihen, että esimerkiksi viineistä järjestetään useamman kerran vuodessa koulutuksia, kun viinivalikoima muuttuu ja on hyvä päivittää viinien trendeihin liittyvät tiedot usein.

Koska ravintola-alalla työ vaihtelee sesonkien mukaan, on henkilökuntaakin enemmän etenkin kesäisin, kun ravintolan omilla työntekijöillä on lomat. Kesätyöntekijät pitää perehdyttää työhön hyvin, jotta he oppivat työstä mahdollisimman paljon ennen varsinaisen työn aloittamista. Jokainen ravintola on erilainen ja kassajärjestelmien oppiminen haastavaa. Tarkastelemallani työpaikalla perehdytys kestää kahdesta päivästä viikkoon ja ravintolaan pyritään palkkaamaan töihin henkilöitä, joilla on ennestään kokemusta tarjoilusta tai koulutus ammattiin. Työntekijöiden mukaan perehdytys tapahtuu tiiviisti yhteistyössä ja kaikki henkilökuntaan kuuluvat voisivat periaatteessa perehdyttää uusia työntekijöitä. Perehdytyksen laatu on koettu työpaikalla hyväksi ja työntekijät arvostavat sen merkitystä.

5.3 Esimiestyön merkitys toimipaikassa

Ennen johtamis- ja esimiesvalmennukset keskittyivät ammatin osaamiseen ja tuloksen tekoon, mutta suunta on muuttumassa. Nykyään halutaan tietää, minkälainen persoona tuleva esimies on ja hyvä johtajuus alkaa itsetuntemuksesta. Tärkeimpiä oppimistilanteita ovat nykyään arki, teot, vuorovaikutus ja palaute. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen. 2003, 194.)

Kotkan Amarillossa työpaikan esimies on vaihtunut vuoden 2013 alussa. Uusi esimies on työskennellyt S-ryhmässä noin 15 vuotta. Hän on aloittanut työnsä kokkina, jona

hän työskenteli ensimmäiset 7 vuotta. Vuonna 2005 hän aloitti työnsä oman toimipaikkansa esimiehenä. Kotkaan siirtyminen tuli ajankohtaiseksi vuodenvaihteessa, kun Kymenlaakson kaksi suurta osuuskauppaa yhdistyivät ja uusia työpaikkoja aukesi. Kotkan uusi ravintolapääällikkö on ollut koko uransa ajan kiinnostunut etenemisestä urallaan ja työn haasteellisuudesta. Hän on pitkällä aikavälillä edennyt pikkuhiljaa urallaan ja saanut koulutukselleen tueksi S-ryhmän järjestämän esimieskoulutuksen. Esimieskoulutus järjestetään Jollas instituutissa. Kotkan ravintolapääällikölle tärkeimpiä ominaisuuksia hänen työssään ovat vastuun saaminen ja asiakaspalvelu.

Ravintolapääällikkö kokee uuden työnsä olevan haasteellisempaa kuin aiemman, koska uudella työpaikalla hänellä on huomattavasti enemmän alaisia ja ravintolakin on merkittävästi suurempi. Aiemmin Kotkan uusi esimies työskenteli Kouvolan Amarillossa ravintolapääällikkönä. Konsepti ja kaikki ohjelmat ovat uudelle ravintolapääällikölle tuttuja, mutta henkilökunta on täysin uusi. Ravintolapääällikön ensimmäisenä tavoitteena on tutustua uusiin työntekijöihinsä, ja hän onkin aloittanut työnsä tekemällä useita vuoroja viikossa Amarillon salissa tarjoilijana. Samalla hän oppii tutustumaan asiakkaisiin ja työntekijöihinsä. Tämä on koettu työntekijöiden keskuudessa positiivisesti, koska ravintolapääällikön näkyminen asiakkaiden keskuudessa tuo asiakkaille lisäarvoa ja työntekijät voivat samalla tutustua uuteen esimieheensä.

Uuden esimiehen mielestä hänen tärkein tehtävänsä on oppia uuden työympäristön toimintatavat ja tutustua henkilökuntaan. Hän kertoo tekevänsä päivittäin havaintoja ja kiinnittävänsä huomiota ongelmakohtiin ja kehumalla onnistumisista. Hän on aloittanut jo uuden henkilökuntansa motivoimisen kannustamalla ja kehumalla heitä hyvistä suorituksista. Esimiehen mielestä on myös tärkeää osata kiittää ja kiitosta hän pyrkii jakamaan kaikille joka päivä. Amarillon esimies tykkää ideoida, ja ennen syntyneiden ideoiden toteuttamista hän testaa, miten ideat toimivat käytännössä. Hän kokeilee yleensä ideansa itse. Tässä asiassa esimies voisi hajauttaa kokeilua niin, että antaisi työntekijöiden testata joitakin ideoita käytännössä niin, että hän vaikka ohjeistaisi kokeilun ja joku toteuttaisi sen. Sitten prosessi ja tulokset käytäisi läpi ja pohdittaisi, otaanko kokeilu pysyvästi mukaan työhön. Esimies on mielestään tasapuolinen ja lukee tämän vahvuksiinsa työnteossaan.

Amarillon uusi esimies haluaisi kehittyä suunnitelmallisuudessa ja pidemmän ajan tavoitteiden asettamisessa. Hän kertoo, että yleensä suunnitelma toteutuu, ennen kuin se

on edes valmis, ja joskus tämä aiheuttaa ongelmia. Esimies voisi pyytää suunniteluun apua vaikka vuoropäälliköiltä, jotka ovat työskennelleet Amarillossa jo vuosia ja joilta voisi saada hyviä neuvoja käytännön asioissa. Tukea ja voimavaroja esimies saa juuri vuoropäälliköiltä ja kollegoilta, joihin kuuluvat S-ryhmän muut ravintolapäälliköt. S-ryhmä järjestää esimiehille erilaisia virkistyspäiviä ja päällikkökoulutuksia, joissa tapaa paljon muita ravintola- ja vuoropäälliköitä ympäri Suomea. Siellä jaetaan hyviä ideoita ja kehitetään ongelmienratkaisukykyä yhdessä. Myös vinkkejä asiakaspalveluun ja ravintolan markkinointiin saa päällikköpäiviltä.

Amarillon uuden esimiehen on tarkoitus aloittaa kehityskeskustelut työntekijöidensä kanssa mahdollisimman pian. Hän pitää keskustelujen merkitystä tärkeänä ja tällä hetkellä hänen mielestään niistä on erityisesti hyötyä myös suunniteltaessa työvuoroja. Kehityskeskusteluja pidetään Kotkan Amarillossa tärkeinä ja niiden sisältöön tulisi nyt kiinnittää erityisesti huomiota. Henkilökunnan hyvinvoinnin ongelmakohtiin voisi kysyä apua vaikka kehityskeskusteluissa, joissa itse työntekijöillä saattaisi olla parannusehdotuksia tai ideoita. Tämä lisäisi henkilökunnan arvostusta esimieheen, jos he itse pääsisivät vaikuttamaan asioihin ja myös työtyytyväisyys paranisi. Henkilökunnan näkökannat ovat muutenkin tärkeitä kun suuri muutos, kuten esimiehen vaihto, on toteutettu. Henkilökuntaa informoitiin esimiehen vaihdosta kaksi kuukautta ennen, kun uusi esimies aloitti työnsä. Esimiehen nimitys sen sijaan tapahtui vain kahta viikkoa ennen uuden esimiehen työn alkua. Henkilökuntaa pitäisi tiedottaa muutoksista hyvissä ajoin ja ilmaista muutosten laatu ja ne asiat, jotka tulevat muuttumaan, jotta työtyytyväisyys säilyisi. Muutokset koetaan haastavina työympäristössä ja muutokseen suhtaudutaan usein epäilevästi.

Kotkan Amarillon henkilökunta oli ihmeissään esimiehen vaihdosta ja suhtautui vaihtoon epäilevästi, koska uuden esimiehen perehdytys työhön oli niin lyhyt. Yleisesti pelättiin, miten vaihdos vaikuttaisi työvuoroihin, työn määrään, työn laatuun ja työtuntien määrään. Vaihdos on kuitenkin tapahtunut sujuvasti ja uusi esimies on otettu hyvin vastaan. Työntekijät ovat olleet sopeutuvaisia, vaikka ennakkoluuloja olikin. Muutoksista suurimmat ovat koskeneet juuri työtunteja ja niiden sijoittumista eri viikonpäiville. Työntekijät ovat voineet itse vaikuttaa osaan työvuoroissa tapahtuneista muutoksista.

Esimiestyön tukena on ylempi johto ja esimiehelle on annettu vapaus tehdä ratkaisuja ongelmatilanteissa itsenäisesti. Työntekijöitä motivoimaan on kehitetty tulospalkkiojärjestelmä, johon työnantaja ja työntekijät pyrkivät yhdessä myyntiluvuilla. Tulospalkkiojärjestelmässä on huomioitu myyntien kasvu, budjetissa pysyminen ja töpisteen lisämyymisen määrä. Lisämyymiselle annetaan hyvät valmiudet järjestämällä taukoamatta erilaisia kampanjoita, joissa matalat hinnat auttavat tuotteen myymisessä laadun lisäksi. Kotkan Amarillon työntekijät pitävät tulospalkkiojärjestelmää hyvänä ja ovat esimiehen mukaan aktiivisia tavoitteiden saavuttamisessa.

6 OMAT JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSET

6.1 Ehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseen

Kotkan Amarillossa on tapahtunut kaksi merkittävää suurta muutosta. Esimies on vaihtunut ja osuuskaupat Ympyrä ja Ympäristö ovat yhdistyneet. Osuuskauppojen yhdistymisestä on syntynyt uusi maakunnallinen suuri osuuskauppa Kymen Seudun Osuuskauppa (KSO), joka on vielä osittain vieras käsite Kotkan Amarillossa. Työnantaja on nykyään KSO ja alue pitää sisällään nyt koko Kymenlaakson.

KSO:n toiminnan aloittamisesta, tuli työntekijöille ainoastaan tiedote, jossa ilmoitettiin uusi organisaatorakenne. Mitään muuta ei ymmärretty työntekijöille kertoa osuuskauppojen yhdistymisestä. Tämä aiheutti keskustelua työntekijöiden keskuudessa osuuskauppojen yhdistymisen merkityksestä. Työntekijöille voisi ensisijaisesti järjestää esimerkiksi palaverin, jossa kerrottaisi osuuskauppojen yhdistymisen hyödyistä heille. Tällä hetkellä tilanne on se, että työntekijät tietävät uudesta suuresta osuuskaupasta vain nimen. Koska muutos on merkittävä, olisi tärkeää kertoa muutoksen laadusta myös työntekijöille ja siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan pidemmällä aikavälillä heidän työhönsä.

Amarillon uusi esimies kertoo, että hänen työssään haastavinta on siitä aiheutuva stressi ja työn sitovuus. Vaikka työvuoro loppuu, täytyy esimiehenä olla valppaana koko ajan, jos vaikka joku työntekijä sairastuu ja asia vaatii akuuttia huomiota. Esimieheen ottavat yhteyttä myös asiakkaat päivästä tai kellonajasta riippumatta. Työntekijöiden sairaustapausten hoitamisen voisi järjestää niin, että työntekijä soittaisi ensisijaisesti työpaikalleen, jossa on aina vuorovastaava. Vuorovastaava voisi sitten järjestää työvuorolle tekijän, mikäli vuoro akuutti. Muuten sairastunut työntekijä voisi il-

moittaa esimiehelleen sairaudestaan silloin, kun esimies on työvuorossa ja hänellekin tulisi näin omaa vapaa-aikaa. Asiakaspalautteen suhteen työntekijät ja esimies voisivat neuvoa asiakkaita jättämään palautetta Internetissä ja soittamaan esimiehelle vain, kun hän on työvuorossa, jotta ylimääräiset puhelut esimiehen vapaa-ajalla jäisivät pois. Kun esimies pystyy jakamaan vastuuta myös työntekijöilleen, hänen oma taakkansa pienenee ja työn aiheuttama stressi vähenee huomattavasti. Vapaa-ajallekin jää oikeasti aikaa, kun on osaava ja luotettava henkilökunta, joka pystyy hoitamaan kaikkia työtehtäviä.

Esimiehen vaihtuminen on sujunut rauhallisesti Kotkan Amarillossa. Uusi esimies voisi vaikka järjestää jotain yhteistä liikunnallista toimintaa työntekijöidensä kanssa, joka parantaisi työtyytyväisyyttä. Työntekijät voisivat vaikka muodostaa pesäpallojoukkueen, johon esimies liittyisi ja pelata jotakin toista ravintolaa/ravintoloita vastaan turnauksen leikkimielessä. Tämä vahvistaisi työntekijöiden yhteishenkeä ja kohottaisi työtyytyväisyyttä.

Esimies voisi myös määrätä jonkun henkilökunnan jäsenen vastuulliseksi tiedottamisesta, koska tiedon kulku on koettu hieman ongelmalliseksi Kotkan Amarillossa. Tiedottamisesta vastuussa oleva henkilö laatisi vaikka ilmoituksen viikon tärkeimmistä asioista ja tiedottaisi henkilökuntaa niistä. Näin ennen viikon alkua kaikki olisivat tietoisia tulevasta ohjelmasta, eikä yllätyksiä pääsisi syntymään, esimerkiksi alkavissa kampanjoissa. Työntekijä saisi myös vastuuta ja hänen työpanostuksensa kohoaisi varmasti.

Joillakin työpaikoilla on tapana valita kuukauden tai vuoden työntekijä. Myös tällainen käytäntö voisi toimia Kotkan Amarillossa hyvin. Valituksi tulemiselle työpaikka voi asettaa erilaisia ehtoja ja tarkastelemassani työpaikassa ehtoihin voisi kuulua muun muassa toisten kannustamisen määrä, asiakaspalautteet, lisämyyminen ja yhteishengen nostamistaidot. Edellä mainittuja ominaisuuksia voi seurata vaikka äänestyksellä kuukausittain ja vuoden lopussa olisi helppo valita henkilö kuukauden tai vuoden työntekijäksi.

Työntekijöiden tauot tulisi huomioida nykytilaa paremmin. Ehdottaisin, että jos jossakin työpisteessä on hiljaista, voisi kyseessä olevan työpisteen työntekijä päästää kiireisemmällä alueella olevan henkilön tauolle. Näin taukoja ei jäisi pitämättä ja ruuhkassa työskentelevä henkilö saisi hänelle kuuluvan tauon. Joskus kaikki työpisteet ovat kii-

reisiä ja silloin vuoroon voisi ottaa tauottajan, jonka työ koostuisi pelkästään toisten tauottamisesta. Kotkan Amarillon kanssa samassa rakennuksessa toimii ravintola Fransmanni, jonka kanssa yhteistyötä olisi mahdollista tiivistää. Tekemieni haastattelujen perusteella työpaikat tekevät todella vähän yhteistyötä, vaikka resurssit ovat hyvät. Puolin ja toisin voisi auttaa toista ravintolaa kiireisinä aikoina, koska ravintoloiden asiakaskunnat eroavat niin paljon, että ruuhka-ajat ovat yleensä eri aikoihin. Ravintoloiden esimiehet voisivat harkita tiiviimpää yhteistyötä ja parantaa näin työpisteidensä tehokkuuksia ruuhka-aikoina.

Työtuntien määrä on haasteellista, koska ravintoloissa on selkeät ruuhka-ajat, jotka kestävät tietyn aikaa, ja silloin työntekijöitä tarvitaan vuoroihin vain lyhyiksi ajoiksi. Kotkan Amarillo kuuluu S-ryhmään, jossa on käytössä eräänlainen tekstiviestipalvelu työntekijöille. Työntekijät voivat halutessaan käyttää palvelua niin, että ottavat lisävuoroja eri toimipaikoista, jotka kuuluvat KSO:hon. Töitä on tarjolla muissa ravintoloissa, kaupoissa ja pikaruokaloissa. Palvelua käyttämällä henkilökunta voi tehdä omalle työlle ominaisten iltavuorojen lisäksi aamu- ja päivävuoroja. Palvelu toimii niin, että toimipaikan esimies lähettää viestin vapaana olevasta työvuorosta, ja työntekijä/työntekijät, jotka haluaisivat vuoron vastaavat siihen myöntävästi tekstiviestillä. Työvuoroon ei tarvitse vastata mitään, mikäli työvuoro ei sovi omaan aikatauluun. Palvelu on käytännöllinen niin esimiehelle kuin työntekijöillekin. Työvuoron saa yleensä se, kuka vastaa viestiin nopeimmin, periaatteella nopeat syövät hitaat.

6.2 Päätelmät

Tekemieni haastattelujen perusteella tarkastelemassani toimipaikassa työtyytyväisyys on suhteellisen hyvässä tilassa. Muutamii ongelma-kohtiin kannattaa puuttua ja erilaisia ratkaisuja voi etsiä myös toisista ravintoloista tai kysellä ehdotuksia työntekijöiltä. Esimies voi toiminnallaan kehittää työtyytyväisyyttä motivoimalla ja kannustamalla työntekijöitään. Hän toimii keulakuvana henkilöstölleen ja myös hänen oma hyvinvointinsa vaikuttaa työntekijöihin. Tämän takia olisi tärkeää, että esimies jakaisi vastuuta muillekin työntekijöille, jotta hänen oma työtaakka ei olisi liian suuri.

Työtyytyväisyyden lisäämiseksi on ehdotettu erilaisten työyhteisöä lähentävien harrastusten tai muun virkistystoiminnan aloittamista. Kun uutta työtyytyväisyystutkimaa tehdään, on huomioitava se, että Kotkan Amarillo on käynyt läpi suuria muutoksia ja vaihtelu aiemmin teetetyn kyselyyn voi olla huomattava. Jotta uudesta työtyy-

tyväisyydestä saataisi mahdollisimman oikea kuva, kannattaisi kysely teettää esimerkiksi vuoden kuluttua. Työtyytyväisyyttä voisi myös tarkastella lähemmin toimipaikkakohtaisesti, koska tällä hetkellä työntekijöille teetettävä kysely on melko hajanainen, eikä kaikkia kysymyksiä edes työntekijöiden keskuudessa ole ymmärretty oikein. Koska kyseessä on suuri organisaatio, niin sama kysely teetetään automaattisesti kaikille ja merkittävää olisikin nyt pohtia kyselyn luotettavuutta.

Kotkan Amarillossa 2012 teetettyyn kyselyyn vastasi 51,2 % työntekijöistä, ja vastausprosenttia voisi yrittää korottaa. Kysely on tehty sähköpostitse, ja työntekijät ovat voineet unohtaa sen. Esimies voisi vaikka saada tehdyistä kyselyistä omaan sähköpostiinsa kuittauksen, jotta voisi sitten lähettää kyselyn uudestaan niille henkilöille, jotka eivät sitä ole vielä tehneet. Myös paperilla teetetty kysely voisi toimia palaverin yhteydessä, koska palavereissa koko henkilökunta on aina paikalla.

Puuttumalla nyt havaittuihin ongelmakohtiin Kotkan Amarillolla on mahdollisuus parantaa asemaansa Kotkan yöelämässä ja tuottaa laadukkaampaa palvelua asiakkailleen. Henkilökunta on kunniainhimoista, ja heillä on hyvät resurssit parantaa työpanostaan. Toimimalla yhteisten selkeiden tavoitteiden mittapuissa voi yrityksen tulos parantua ja työtyytyväisyyden taso nousta.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Amarillon esimiehen haastattelu. Kotka: 5.3.2013.

Amarillon työntekijöiden haastattelut. Kotka: 6.3-8.3.2013.

Asiakaspalvelukilpailukeinona. Saatavissa:

http://materiaali.osao.fi/muh/asiakaspalvelu/johdanto/johdanto_asia.htm [viitattu 5.4.2013].

Asiakaspalvelun tehtävät. Saatavissa:

http://www.innofocus.fi/moduulit/Aspal/palat/pdf_t/asiakaspalvelun_tehtavat.pdf [viitattu 5.4.2013].

Career options, job satisfaction. Saatavissa: <http://www.careerkey.org/asp/career-options/job-satisfaction.html> [viitattu 8.3.2013].

Eläkkeensaajat 2011. Saatavissa:

http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tilastojulkaisut/tilastovuosikirjat/tilasto_suomen_elakkeensaajista_2011_7.pdf [viitattu 6.3.2013].

Esimiesopas. Saatavissa:

http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9099_Esimiesopas.pdf [viitattu 14.3.2013].

Harju, K. & Kallasvuori, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyppänen, R. 2011. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Vantaa: Hansaprint Oy.

Johtaminen ja esimiestyö. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx [viitattu 22.3.2013].

Jollas instituutti. Saatavissa: <http://www.jollas.fi/yleisttietoajollasinstituutista/tietoa10/> [viitattu 5.3.2013].

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kotkan Amarillon henkilökunnan palaveri. Kotka: 21.3.2013.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Helsinki: Tammer-Paino.

Masennus ja siitä toipuminen. Saatavissa:

http://www.hel.fi/static/terke/julkaisut/esitteet/Masennus_suomi_net_2011.pdf [viitattu 7.3.2013].

Muutosjohtaminen. Saatavissa: <http://www.ebcm-vet.net/index.aspx?GroupId=83> [viitattu 16.3.2013].

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WS Bookwell Oy.

Osuuskauppojen yhdistyminen Kymenlaaksossa. Kymen Sanomat 24.2.2012.

Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Räsänen, P. Haastattelu. Etelä-Suomen Sanomat. 21.2.2012.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.

S-Kanava. Saatavissa: [http://www.s-](http://www.s-kanava.fi/c/document_library/get_file?uuid=ddfed7b5-ee9c-4cac-a718-00061123825b&groupId=15238)

[kanava.fi/c/document_library/get_file?uuid=ddfed7b5-ee9c-4cac-a718-00061123825b&groupId=15238](http://www.s-kanava.fi/c/document_library/get_file?uuid=ddfed7b5-ee9c-4cac-a718-00061123825b&groupId=15238) [viitattu 3.3.2013].

Strateginen suunnittelu. Saatavissa:

<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/strategiat.htm> [viitattu 21.3.2013].

S-ryhmän rakenne. Saatavissa: <http://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne> [viitattu 3.3.2013].

Terveys ja työkyky. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx [viitattu 1.3.2013].

Toimialajohtajan kokous henkilökunnalle. Kotka: 13.3.2013.

Työvoiman kasvu hiipui lamaan. Saatavissa:

http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2010/art_2010-06-07_006.html [viitattu 10.3.2013].

Vuoden 2008 työllisyyskertomus. Saatavissa:

http://www.tem.fi/index.phtml?94889_m=94896&s=3246 [viitattu 6.3.2013].

Yrityksen tavoitteet ja strategiat. Saatavissa:

http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/addcollapsing.asp?file=yrityksen_tavoitteet_ja_strategiat.htm&toggle=2&dummy=9 [viitattu 8.3.2013].

Työtyytyväisyyskyselyn pohja / Henkilökunta

1. Ikä, sukupuoli, ammatti, kuinka kauan työsuhteessa/työsuhteen laatu
2. Oletko tyytyväinen työhösi?
3. Onko työ mielekästä, jos ei niin miksi?
4. Mitkä asiat kaipaavat muutosta työssäsi?
5. Millainen työilmapiiri työpaikallasi on?
6. Millainen työkaveri olet?
7. Mitä heikkouksia työpaikallasi on?
8. Minkä asioiden toivot muuttuvan työpaikallasi?
9. Miten motivoitunut olet tekemään työtäsi? Mikä lisääisi motivaatiotasi?
10. Mitkä asiat työssäsi ovat mielekkäitä?
11. Mitkä asiat ovat mielestäsi hyvin järjestetty työpaikallasi?
12. Miten koet työssäsi tapahtuvat muutokset?
13. Millainen on asenteesi työhösi?
14. Miten tyytyväinen olet työhösi 1-10 asteikolla?
15. Mitä hyviä puolia työssäsi on?

Työtyytyväisyyskyselyn pohja / Esimies.

1. Kuinka monta vuotta olet ollut töissä S-ryhmässä?
2. Kuinka monta vuotta olet ollut esimiehenä?
3. Miksi halusit esimieheksi?
4. Saitko mielestäsi riittävän koulutuksen siirtyessäsi esimieheksi?
5. Onko oma koulutuksesi mielestäsi riittävä?
6. Mitä huonoja puolia on esimiehenä olossa?
7. Mitä hyviä puolia on esimiehenä olossa?
8. Miten motivoit työntekijöitäsi?
9. Millainen esimies olet omasta mielestäsi?
10. Miten sinua motivoidaan tekemään työtäsi?
11. Onko työsi raskasta, miten?
12. Mitä voimavaroja sinulla on työssäsi?
13. Mitä kehitettävää sinulla on työssäsi?